

Séminaire

Vies Collectives

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Air France
Algoé²
Alstom
ANRT
ArcelorMittal
Areva²
Cabinet Regimbeau¹
Caisse des Dépôts et Consignations
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
Deloitte
École des mines de Paris
EDF
Entreprise & Personnel
ESCP-EAP
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Roger Godino
Groupe ESSEC
HRA Pharma
IDRH
IdVectoR¹
La Poste
Lafarge
Ministère de l'Industrie,
direction générale des Entreprises
Paris-Ile de France Capitale Economique
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
Schneider Electric Industrie
SNCF¹
Thales
Total
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
² pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1^{er} novembre 2008)

VERS LA CRÉATION D'UNE BANQUE COOPÉRATIVE ÉTHIQUE EUROPÉENNE

par

Jacky BLANC

Président du directoire de la Nef (Nouvelle économie fraternelle)

Séance du 22 mai 2008

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

En bref

Créée en 1979 par un petit groupe d'hommes et de femmes désireux d'expérimenter des relations d'entraide par l'argent, l'association pour la Nouvelle économie fraternelle (Nef) s'est rapidement transformée en coopérative afin de s'adapter à la nouvelle loi bancaire. En 1988, ses 650 coopérateurs fondent la société financière coopérative de la Nef, qui compte aujourd'hui 20 000 sociétaires et exerce une double activité de collecte d'épargne et de crédit. Ses financements sont destinés à soutenir la création et le développement d'activités professionnelles et associatives à des fins d'utilité sociale et environnementale. La Nef se prépare maintenant à une nouvelle étape : la création, avec deux partenaires italien et espagnol, d'une banque coopérative éthique européenne. La gouvernance et l'organisation d'une telle structure sur trois pays et avec une cinquantaine de milliers de sociétaires constituent un défi inédit.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

EXPOSÉ de Jacky BLANC

Ce matin, dans *Le Monde*, figurait un article intitulé *La finance folle ne doit pas nous gouverner*, signé par de nombreux anciens dirigeants européens comme Jacques Delors, Helmut Schmidt ou encore Michel Rocard. On y lit notamment que : « *La crise incarne de fait l'échec de marchés peu ou mal régulés et elle nous montre une fois de plus que ceux-ci ne sont pas capables d'autorégulation. (...) Une banque d'investissement a gagné des milliards de dollars américains en spéculant à la baisse sur les titres subprimes tout en les vendant à ses clients, ce qui résume de façon plus qu'éloquente la perte de toute éthique dans le monde des affaires !* » C'est pour proposer un modèle alternatif à cette finance folle que la Nef (Nouvelle économie fraternelle) a été créée, il y a trente ans, par une poignée de militants. Ceux-ci s'inspiraient du concept du "miroir" développé par la GLS Gemeinschaftsbank eG, première banque alternative européenne fondée en 1974 en Allemagne.

Rendre le miroir transparent

Dans une banque classique, on est généralement soit épargnant, soit emprunteur, et on ne voit que son côté du miroir. En tant qu'épargnant, on souhaite obtenir le taux d'intérêt le plus élevé avec la meilleure sécurité possible. En tant qu'emprunteur, on veut au contraire le taux le plus bas possible et les frais les plus réduits. On ne se rend généralement pas compte que c'est le même argent qui circule entre épargnants et emprunteurs. L'objectif de la finance éthique, c'est de remplacer ce miroir par une vitre transparente qui rende visible la circulation de l'argent entre les uns et les autres.

Dans le nom Nouvelle économie fraternelle, le terme *fraternelle* ne renvoie à aucune obédience particulière. Il traduit simplement la prise de conscience que nous sommes interdépendants les uns des autres et que la résolution de nos problèmes ne pourra pas passer par l'addition des égoïsmes individuels, même complétée par un peu de régulation. À défaut de mieux, la régulation est bien sûr indispensable, mais ce n'est que par un changement d'attitude individuel et par la prise en compte de l'intérêt d'autrui en même temps que de notre intérêt personnel que nous pouvons espérer transformer réellement la société.

L'histoire de la Nef

La Nef était destinée à répondre au besoin de financement de projets de création ou de développement d'entreprises qui ne trouvaient pas un accueil spontané dans les banques classiques en raison de leur caractère un peu particulier : agriculture biologique, écoles alternatives, institutions d'accueil pour les personnes handicapées avec des méthodes pédagogiques innovantes, etc. Les porteurs de ces projets, à la recherche d'alternatives dans leurs modes de travail, de consommation ou d'éducation, souhaitaient également inventer des modes alternatifs de gestion de l'argent.

De l'association à la société financière

C'est ainsi que quelques dizaines de personnes ont fondé, en 1978, une association d'entraide financière s'inspirant du modèle de la tontine. En 1984, la promulgation de la loi bancaire les a obligées à changer de statut. Grâce à un appel public à l'épargne, l'association a réussi à mobiliser 700 personnes et à réunir le capital nécessaire pour constituer une société financière, qui a été agréée par la Banque de France en 1988, sous le nom de Société coopérative financière – la Nef.

L'appui du Crédit coopératif

Pour des babas cool d'après 1968, cela n'avait rien d'évident. Les fondateurs ont dû se "relooker" un peu pour rencontrer la Commission bancaire. Ils se sont également fait parrainer par une vraie banque, le Crédit coopératif, qui depuis a toujours été le garant de la Nef vis-à-vis de la réglementation bancaire. Depuis l'adhésion du Crédit coopératif au réseau

des Banques populaires, nous avons le statut d'organisme associé au Crédit coopératif, et notre relation avec la Commission bancaire passe par ce contrat d'associé.

La Nef en 2008

Aujourd'hui, la Nef est une structure pérenne qui réunit 20 000 coopérateurs. Son capital social est de 14 millions d'euros, et le total de son bilan bancaire est de 160 millions d'euros. Le montant des prêts en cours est de 41 millions d'euros, et nos comptes sont bénéficiaires.

Nous collectons l'épargne directement sous la forme de dépôts à terme, mais aussi à travers notre partenariat commercial avec le Crédit coopératif. La convention signée avec ce dernier prévoit que 75 % des sommes déposées sur un compte chèques par des sociétaires de la Nef sont mis à notre disposition. Ces apports représentent 60 % de nos ressources.

Les crédits accordés par la Nef se répartissent de façon à peu près égale entre la création d'entreprise et le développement d'activités. Les prêts sont accordés pour des activités relevant de l'écologie, du social ou du culturel. Souvent, ils combinent ces trois dimensions, car nous sommes toujours à la recherche de la plus grande cohérence possible de la démarche. C'est le cas, par exemple, d'un café philosophique distribuant des produits biologiques issus du commerce équitable.

Depuis peu, la Nef a reçu de la Commission bancaire l'autorisation de proposer également des prêts aux particuliers dans le domaine de l'écoconstruction, des énergies renouvelables et des économies d'énergie.

La plus grande partie des prêts sont inférieurs à 30 000 euros, mais quelques-uns s'élèvent à plusieurs centaines de milliers d'euros, ce qui correspond à notre capacité maximale d'intervention compte tenu de notre taille. Comme toute institution financière, nous sommes soumis au respect des ratios bancaires et étroitement contrôlés. Nous devons répondre aux mêmes questionnaires que la Société Générale, que ce soit sur les ratios ou encore sur le blanchiment d'argent.

Une référence dans la finance solidaire française

La Nef est devenue la référence de la finance éthique en France, les autres organismes étant de plus petite taille et se concentrant sur l'investissement de capital-risque. Il s'agit par exemple des Cigales (Clubs d'investissement pour une gestion alternative et locale de l'épargne), réunies dans la société coopérative de capital-risque Garigue, dont le capital est d'1,5 million d'euros ; de la société de capital-risque Autonomie et solidarité, dans le Nord-Pas-de-Calais, dont les 2 000 "actionneurs" ont réuni un capital de 2,7 millions d'euros ; ou encore d'une nouvelle petite société créée à Toulouse, IÉS (Initiatives pour une économie solidaire), qui n'a pas encore atteint le million d'euros.

Il faut y ajouter des institutions telles que France active, soutenue par la Caisse des dépôts et plusieurs banques ou caisses d'assurance mutuelles, qui apporte des garanties pour des projets permettant de créer des emplois, ou encore l'ADIE (Association pour le droit à l'initiative économique), dont le fonctionnement repose pour la moitié sur des subventions, et qui accorde des microcrédits à des chômeurs ou à des personnes en situation précaire pour créer leur entreprise.

Aller plus loin

Aujourd'hui, nous voulons aller plus loin et passer du statut de société financière à celui de banque de plein exercice, ce qui inclut, outre l'activité de crédit, la gestion de l'épargne, des services, des comptes, et des moyens de paiement. Nous avons essayé de poser des jalons pour acquérir ce statut en France et constaté que ce ne serait possible qu'en devenant totalement dépendants d'une autre banque, ce qui n'est pas acceptable pour nos sociétaires.

Nous nous sommes alors tournés vers les autres sociétés financières ou banques éthiques en Europe, pour chercher d'autres pistes de développement.

La finance éthique en Europe

Dans les pays du nord de l'Europe et notamment au Danemark, il est beaucoup plus facile qu'en France de créer des banques de petite taille mais de plein exercice, grâce aux conditions réglementaires mais aussi aux outils logistiques qui sont proposés à ces établissements. On trouve ainsi dans les pays scandinaves de toutes petites banques telles que l'Ekobank (Suède), la Cultura Bank (Norvège) ou la Merkur (Danemark). Elles ont été fondées il y a 20 ou 25 ans, et la Merkur, la plus importante des trois, dispose d'un capital de 100 millions d'euros.

La Charity Bank, créée récemment au Royaume-Uni, a réussi l'exploit d'obtenir l'agrément pour une activité bancaire avec un statut juridique de fondation.

La Suisse compte deux banques alternatives : la Gemeinschaft Bank a déjà une trentaine d'années et son capital est d'un peu plus de cent millions d'euros ; la Banque alternative suisse, née il y a quinze ans du mouvement politique des Verts, approche le demi-milliard d'euros.

La Banca Etica, en Italie, a une taille comparable bien qu'elle n'ait que 8 ans d'existence. Elle est née du rassemblement de mouvements sociaux et de coopératives financières déjà existants, ce qui lui a permis de se développer très rapidement.

La GLS, banque fondée il y a 35 ans en Allemagne, a fortement augmenté son capital en 2007, grâce au rachat d'une autre banque alternative allemande, l'Oikobank, qui était également née du mouvement des Verts et avait rencontré quelques difficultés. Le capital de la GLS est aujourd'hui de près de 700 millions d'euros.

Enfin, la Triodos Bank, créée il y a une trentaine d'années aux Pays-Bas, dispose d'un capital de plus d'1,5 milliard d'euros, et gère également des fonds de capital-risque confiés par d'autres organismes pour un montant supplémentaire d'un milliard d'euros. Grâce à un nouveau dispositif, le Passeport européen, créé par une directive européenne de 1993, la Triodos Bank a pu se doter d'agences en Belgique, au Royaume-Uni, en Espagne, et maintenant en Allemagne.

Le projet

Le Passeport européen donne en effet la possibilité à toute banque présente en Europe et agréée par l'un de ses États-membres de créer des agences (c'est-à-dire des établissements secondaires, et non des filiales) dans tous les autres pays de la Communauté européenne. Compte tenu de la quasi-impossibilité de créer une banque éthique autonome en France, du fait des conditions très contraignantes imposées par la Commission bancaire, nous avons décidé de suivre l'exemple de la Triodos et de fonder une banque de dimension européenne dans un pays dont la réglementation serait plus adaptée, puis de nous doter d'agences dans différents pays, et notamment en France, grâce au Passeport européen.

Nous avons pris contact avec les différentes banques éthiques en Europe : beaucoup étaient trop petites et ne souhaitaient pas s'internationaliser. La plupart de celles qui avaient une taille suffisante nous proposaient de nous intégrer dans un système sur lequel nous aurions eu très peu de contrôle. Les deux seules avec lesquelles un partenariat nous a paru possible étaient la Banca Etica, qui est rattachée sans intermédiaire à la Banca d'Italia, et la fondation Fiare, qui a démarré son activité en tant qu'agent commercial de la Banca Etica et souhaitait également se doter du statut de banque.

Nous nous sommes mis d'accord sur un projet de *banque coopérative éthique européenne*. Chaque mot de cette formule compte. Il s'agit de créer une *banque* de plein exercice. Le fonctionnement *coopératif* va de soi, puisque les trois institutions sont déjà des coopératives :

le capital est constitué par les apports des sociétaires, le fonctionnement repose sur le principe “un homme, une voix”, et les dividendes sont limités. Nous avons travaillé pendant un an à la rédaction d’un manifeste commun afin de nous donner une base culturelle définissant notre dimension *éthique*. Et enfin nous souhaitons adopter le statut de *coopérative européenne*, qui comprend une dimension de subsidiarité : pour tout ce qui n’est pas prévu dans le droit européen, c’est le droit national du pays d’accueil qui s’applique.

Comme le siège de la future banque, dont le nom n’a pas encore été choisi, sera situé à Padoue, ce sera la Banque centrale d’Italie qui devra donner l’agrément, et le droit des coopératives italiennes qui s’appliquera, la Banque de France et la Banque d’Espagne n’ayant qu’un simple droit de regard.

De multiples partenariats techniques ou commerciaux pourront par ailleurs être envisagés, notamment avec le Crédit coopératif. Il trouvera certainement place dans le futur dispositif, mais sur un autre mode qu’actuellement, puisque c’est la recherche d’autonomie qui nous motive.

Les enjeux

Ce changement d’échelle et de statut représente un véritable défi.

Créer une coopérative européenne

Nous devons tout d’abord réussir à créer une structure coopérative européenne. Il n’en existe pour le moment qu’une dizaine en Europe, car ce statut est récent. Aucune d’entre elles ne concerne le domaine bancaire et aucune n’a été créée avec des Français. Nous devons ensuite obtenir l’agrément de la Banque d’Italie, mais nous avons posé de nombreux jalons et avons bon espoir d’aboutir.

Nouveau modèle économique, nouveaux métiers

En devenant une banque de plein exercice, nous allons devoir changer de modèle économique, mettre au point de nouveaux produits, de nouveaux réseaux de distribution, de nouveaux systèmes d’information, et surtout apprendre de nouveaux métiers que seul l’un des partenaires, la Banca Etica, pratique aujourd’hui.

Imaginer une gouvernance européenne participative

Nous allons également devoir imaginer une gouvernance qui permette de gérer 100 000 sociétaires et clients de nationalités, langues et cultures différentes, depuis le Breton du Finistère jusqu’au Sicilien ou au Basque de Bilbao.

Pour cela, nous devons continuer à dissocier la direction générale centralisée et la gouvernance liée au sociétariat, qui doit se poursuivre sur une base locale. Nous travaillons actuellement à la façon d’articuler ces deux gouvernances à chaque niveau régional, national et européen. Nous avons la chance d’être aidés dans cette tâche par des universitaires et des chercheurs spécialistes du fonctionnement coopératif.

Tirer parti de la diversité culturelle

Nos différences culturelles ne sont pas seulement un obstacle, mais aussi un atout et une incroyable richesse. J’ai déjà expérimenté avec des Québécois l’admiration réciproque que suscitent ces différences culturelles. Nous sommes toujours étonnés par leur incroyable pragmatisme et ils ont tendance à considérer les Français comme « *les rois du concept* ». Dans notre projet de banque européenne, chacun va pouvoir faire bénéficier les autres de ses compétences particulières.

Grandir sans perdre nos valeurs

Un de nos enjeux principaux va être de grandir sans perdre nos valeurs. Pour cela, nous avons consacré beaucoup de temps à rédiger notre manifeste commun, dont voici un extrait : « *Comme l'ont voulu et le vivent aujourd'hui ses institutions fondatrices, la banque éthique européenne se propose de promouvoir un nouveau mode de relations économiques (en particulier financières) au sein de la société, en donnant une place prépondérante à l'éthique, à l'exercice de la responsabilité et à l'intérêt pour l'autre. C'est un véritable défi qu'elle se pose ainsi : centrer l'économie sur l'être et non sur l'avoir. Il s'agit de donner la parole à tous et notamment aux plus pauvres. Il s'agit de ne plus céder à l'image d'une société où chacun lutte contre l'autre pour sa propre survie, et de donner libre cours aux forces de justice et de fraternité présentes en chaque être humain. La banque éthique européenne est créée et gérée par des personnes et des organisations qui veulent agir au sein de la société pour que l'argent relie les hommes.* »

Parvenir à nous mettre d'accord sur cette phrase à la fois en italien, en espagnol et en français a été un premier défi. En la lisant, j'ai une pensée pour celui qui en a rédigé le brouillon, Jacques Baratier, l'un des fondateurs de la Nef, auteur de *L'entreprise contre la pauvreté : la dernière chance du libéralisme* (Éditions Autrement, coll. Frontières, 2005). Il est malheureusement décédé l'an dernier, mais il nous a donné de l'élan pour monter ce projet de banque européenne, le dernier rêve de sa vie.

Soigner plutôt que panser

Aujourd'hui, nous sommes nombreux à être convaincus de la nécessité d'un changement dans nos modes de vie, à la fois sur le plan environnemental, social et culturel. La plupart des moyens proposés pour cela conduisent à perpétuer les dogmes de la croissance économique infinie et de la main invisible régulatrice, tout en prévoyant des "ambulances", en aval, pour panser les plaies provoquées par ce système à travers le mécénat, les redistributions de l'État ou l'action humanitaire.

Nous ne nions pas l'intérêt de ces "ambulances" destinées à répondre aux urgences, mais nous cherchons à promouvoir le changement de paradigme financier et économique à travers le développement de la finance éthique. L'objectif est de soigner la société pour avoir moins de plaies à panser.

Notre action peut apparaître comme une goutte d'eau dans l'océan, mais ceux qui pratiquent l'homéopathie savent qu'il suffit parfois de peu de chose pour retrouver la santé. Nous voulons être des ferments de changement du système, même si l'effet de notre action n'aura peut-être de conséquences visibles que dans des dizaines d'années, voire plusieurs siècles...

DÉBAT

Financer la création d'entreprise

Un intervenant : *Votre activité consiste essentiellement à financer la création d'entreprise, ce qui suppose un "taux de casse" important. Le remboursement de vos prêts n'est donc pas assuré. Qui finance ce risque ? Vos épargnants ?*

Jacky Blanc : Nous sommes une structure agréée et contrôlée par la Commission bancaire. Si nous existons encore aujourd'hui, c'est que nous respectons les ratios bancaires et que nous ne mettons en péril ni l'argent de nos épargnants, ni celui de nos sociétaires, même quand nous subissons des sinistres. Notre coût du risque (0,8 % de l'encours de crédit) est plus élevé que celui d'une banque classique, mais nous le maîtrisons et ne souhaitons pas le diminuer. Nos ratios de coefficients d'exploitation nous permettent largement de le couvrir.

Int. : *Lors d'une séance précédente, l'ancien directeur de la Bred, François-Xavier de Fournas, nous a expliqué que par le passé, sa banque s'était lancée dans l'aide à la création d'entreprise et qu'elle avait dû arrêter car elle y perdait trop d'argent. De nombreuses institutions soutenant la création d'entreprise sont obligées de consommer du capital de l'État ou des collectivités locales. Je ne comprends donc pas comment vous pouvez financer la création d'entreprise sans perdre du capital.*

J. B. : Nous ne recevons aucune forme de subventions et nous ne consommons pas de capital : nous rémunérons même un peu le capital de nos sociétaires (2 % au maximum, selon les parts).

Le savoir-faire de la création d'entreprise

Int. : *Sans doute effectuez-vous une sélection drastique des projets ?*

J. B. : Pas particulièrement. Nous ne fondons jamais nos décisions de prêt sur des ratios de type McDonough. Bien sûr, nous analysons le business plan ou encore le montage juridique, mais nous ne nous arrêtons pas à des paramètres du type « 30 % de fonds propres au minimum ».

En revanche, nous accordons une très grande importance à la capacité humaine des individus, ce qui était traditionnellement une dimension fondamentale du métier de banquier. Nous avons également accumulé un très grand savoir-faire dans l'accompagnement des entrepreneurs.

Cela dit, une bonne partie des projets que nous accompagnons ne sont pas particulièrement risqués. Ils sont seulement atypiques et, pour cette simple raison, rejetés par les systèmes normatifs. Quand deux femmes vivant en couple veulent créer une exploitation agricole en culture biologique dans une région où il n'y en a pas, qu'elles prétendent élever des vaches rouges alors que tous leurs voisins ont des vaches blanches, et faire du fromage alors que tout le monde fait de la viande, elles n'ont aucune chance de trouver des financements auprès d'une banque classique. Nous, en revanche, affectionnons les "moutons à cinq pattes" de ce type.

Transparence et responsabilité

Int. : *Une valeur que l'on ressent très fortement à la Nef est celle de responsabilité. Elle contribue certainement beaucoup au succès des projets financés. L'épargnant se sent responsable, à travers son argent, de la personne qui est financée, celui qui est financé se sent responsable de l'épargnant, et entre les deux, le salarié se sent responsable de l'ensemble de la chaîne. Cela crée des liens très forts, que je n'ai rencontrés nulle part ailleurs dans le milieu bancaire.*

J. B. : Notre volonté de “rendre le miroir transparent” nous amène à publier chaque année la liste intégrale des prêts que nous accordons en expliquant quels projets ils vont permettre de lancer ou de développer.

Int. : *Grâce à cette transparence, les épargnants connaissent les emprunteurs, et en cas de passe difficile, ils peuvent soutenir leurs activités en devenant leurs clients. La Nef est une banque de développement au sens large, et pas seulement au sens financier.*

Int. : *En cas d'échec, racontez-vous également à vos sociétaires ce qui s'est passé ?*

J. B. : Non, par pudeur pour les porteurs de projet à qui cela est arrivé. Cela dit, il y a des échecs qui sont des drames, et des échecs qui sont de belles histoires : un échec peut aussi être une façon d'aller plus loin.

Int. : *Selon quelle procédure et à quel niveau les décisions d'engagement se prennent-elles ?*

J. B. : Nous avons divisé le territoire français en quatre régions, et chaque responsable de région, qui est un salarié, a une délégation d'engagement. Il se fait aider par un comité composé de bénévoles, généralement des retraités ayant une expérience bancaire, mais c'est lui qui exerce la responsabilité bancaire. Il dispose d'un pouvoir de décision jusqu'à un certain montant de prêt, qui peut évoluer en fonction du temps et du type de prêt. La même structure se répète au niveau national pour les prêts plus importants, avec un comité d'engagement et un salarié responsable. Pour l'ensemble des prêts, le Crédit coopératif doit obligatoirement donner son avis et il dispose d'un droit de veto.

Mythes et rites

Int. : *L'extrait du manifeste que vous avez lu à la fin de votre exposé est plein de bons sentiments – éthique, fraternité, justice – mais ce n'est pas avec cela qu'on gère des organisations. Le sociologue Émile Durkheim a montré que le fonctionnement des organisations repose sur un trépied constitué de rites, de mythes et d'une tribu. Dans votre expérience, on voit bien comment vous avez constitué une tribu, mais j'aimerais en savoir plus sur vos rites. Selon quelle périodicité vous réunissez-vous ? Qui est invité ? Quelles informations sont communiquées ? Ce n'est que sur la base d'une tribu et de rites que peuvent se construire des mythes, c'est-à-dire des idées vraiment partagées.*

J. B. : La semaine dernière, le lundi était un jour férié. Le mardi soir, j'étais à Limoges ; le mercredi soir, à Pau ; le jeudi soir, à Bordeaux ; le vendredi soir à Toulouse. Chaque fois, j'ai rencontré entre 30 et 70 sociétaires de la Nef, dans des petits restaurants ou dans les locaux d'associations que nous avons financées, pour des soirées conviviales permettant aux emprunteurs et aux épargnants de se rencontrer. J'ai pu lire dans les yeux de ceux qui étaient présents suffisamment de connivence pour que nous puissions poursuivre sereinement notre travail dans les années qui viennent.

Int. : *Le manifeste qu'a présenté Jacky Blanc est la formulation écrite d'une expérience vécue et le fruit de très nombreuses rencontres entre les membres de la “tribu” : assemblées générales de sociétaires, rencontres mensuelles au niveau des correspondants régionaux, mais aussi entre les trois “tribus” française, italienne et espagnole. Pour qu'elles parviennent à se mettre d'accord sur ce manifeste, il leur a fallu de multiples réunions, échanges aussi bien oraux qu'écrits, procédures d'enrichissement du texte, votes, etc.*

Vers une gouvernance commune

Int. : *Vos explications ne me rassurent guère. Nous, Occidentaux, vivons sur l'héritage de Platon, c'est-à-dire d'un merveilleux manieur de mots pour lequel seules comptaient les idées. La caractéristique de nos ancêtres intellectuels grecs, c'est qu'ils laissaient le travail aux esclaves et aux métèques et qu'ils consacraient leur temps à la rhétorique et à la politique. Si vous voulez vraiment faire aboutir votre projet, vous devrez, au-delà des idées,*

vous préoccuper d'instaurer des rites communs avec vos partenaires italiens et espagnols. En Italie, pour bien se connaître, il faut se réunir au moins une fois par semaine ; en France, on estime qu'une fois par mois suffit. Comment procéderez-vous ? En Espagne, les hiérarchies sont très plates ; en France, elles doivent compter au moins quatre niveaux. Le rapport Attali cite 34 fois l'exemple de la Suède, mais prétendre imiter les Suédois alors que nos rites sont totalement différents est hors de notre portée.

J. B. : Le chantier qui nous attend consiste effectivement à inventer des pratiques communes avec nos deux partenaires. Nous y travaillons. Nous avons constitué un groupe tripartite qui se réunit chaque mois et ne s'occupe que de cette question.

La spécificité de la Nef est l'accompagnement à la création d'entreprise. La Banca Etica finance essentiellement des coopératives, notamment des coopératives sociales, ou encore le développement du commerce équitable, mais s'occupe très peu de création d'entreprises. En revanche, comme il existe beaucoup de coopératives en Italie et peu d'outils bancaires à leur disposition, elle est très sollicitée et elle a mis en place un système d'évaluateurs sociaux qui nous paraît très intéressant. Nos correspondants régionaux effectuent un peu le même genre de travail qu'eux, mais la Banca Etica a systématisé cette approche : avant d'être financé, chaque projet doit faire l'objet d'une appréciation par l'évaluateur local, qui s'intéresse à la fois au porteur du projet et à son contexte. Nous allons nous en inspirer pour mieux structurer notre propre méthode. La Banca Etica a mis au point un autre dispositif très performant et beaucoup moins cher que la multiplication d'agences bancaires, celui de banquiers ambulants qui tiennent des permanences dans des lieux associatifs ou dans des magasins de commerce équitable. Ils n'effectuent pas d'opérations bancaires à proprement parler, mais ils donnent des informations et tissent des relations avec les futurs clients.

Int. : *Comment et où se prendront les décisions d'engagement dans la nouvelle structure ?*

J. B. : Nous conserverons le principe de subsidiarité et nous réfléchissons aux différents niveaux d'engagement et de responsabilité : régional, national et global.

Le recrutement

Int. : *De combien de salariés se constitue votre équipe ? Quel est leur profil ?*

J. B. : Au total, la Nef compte 45 salariés, dont une vingtaine travaillent en région. Nous bénéficions d'une équipe de développeurs pour la plupart jeunes (entre 25 et 35 ans) et très motivés. Certains sortent d'écoles prestigieuses comme l'ESSEC ou l'Agro Grignon et nous confient : « *En tant que débutant, je pourrais gagner d'emblée 3 000 euros par mois dans telle ou telle banque. À La Nef, vous ne me proposez que 2 000 euros, mais c'est chez vous que je veux travailler.* » Parfois, ils ont déjà une expérience de quelques années, mais souvent dans d'autres métiers que celui de la banque, par exemple dans des ONG. Dans ce cas, ils apprennent le métier sur le tas, aux côtés des plus anciens.

Notre difficulté principale est de recruter des responsables de haut niveau. Pour mener à bien notre projet, nous devons disposer de dirigeants dont les compétences répondront aux canons de la beauté bancaire, ne serait-ce que pour des questions règlementaires. Le recrutement de ces transfuges des banques classiques nous pose un double problème. Ceux qui auraient le profil adéquat gagnent souvent 150 000 euros par an, rémunération que nous ne sommes pas en mesure de leur offrir ; or, ils peuvent difficilement envisager de diviser leur salaire par deux. Par ailleurs, ces personnes doivent être capables de s'adapter à notre propre culture, ce qui ne va pas de soi. Pour l'instant, nous n'avons pas résolu cette quadrature du cercle.

Int. : *Quels sont les motifs qui poussent les gens à devenir sociétaires de la Nef ?*

J. B. : La Nef n'existe que parce que chacun de ses membres a voulu se lier à ce projet, soit en tant qu'épargnant, soit en tant que bénévole. Nous avons calculé que 40 % des nouveaux sociétaires nous rejoignent par l'effet du bouche à oreille : comme chaque individu se sent personnellement porteur du projet, il est aussi un vecteur potentiel de développement. Nous

nous appuyons également sur un réseau d'une cinquantaine de correspondants bénévoles, ce qui nous permet de nous faire connaître en participant à environ 150 manifestations par an.

Un système de garantie

Int. : *Qu'apportez-vous de différent des autres institutions financières sur le plan des produits que vous offrez ?*

J. B. : En termes de taux, nous n'offrons guère mieux que la moyenne du marché, à l'exception d'une bonification des taux d'intérêt pour les agriculteurs, mise en place grâce à des dons que nous collectons via une association ; mais cela reste marginal. Nous avons également créé un fonds de garantie, alimenté par notre association, mais d'autres banques le proposent aussi. En revanche, nous avons mis en œuvre un système original de "cercle de garantie" autour de certains projets : une dizaine de personnes se portent individuellement caution pour un montant limité du prêt, et l'addition de ces cautions restreintes permet d'offrir une garantie suffisante. Certains projets ont pu voir le jour ou être sauvés grâce à ce dispositif. Quand une entreprise se trouve en situation délicate, nous alertons immédiatement ces personnes : « *Il y a le feu et si rien n'est fait, vous risquez d'être appelées en garantie.* » Il est arrivé que des actions de soutien se mettent en place pour éviter l'échec.

Ne rien laisser au hasard

Int. : *Vous revendiquez une grande expérience dans le financement de la création d'entreprise. Or, vos salariés sont très jeunes. Comment faites-vous pour leur transmettre votre savoir-faire ?*

J. B. : Nous avons subi des échecs et nous les avons analysés, ce qui nous a permis de mettre au point une méthodologie très précise. Nous obligeons les porteurs de projet à réfléchir, à se poser des questions, que ce soit sur la concurrence, sur les fournisseurs, sur le choix de l'emplacement. Nous ne faisons aucune impasse sur la constitution du chiffre d'affaires. S'il s'agit d'un restaurant, il faut savoir combien de clients seront attendus le midi et le soir, à quel prix le vin sera vendu, etc. D'après les règles bancaires, un restaurant biologique végétarien n'a aucune chance d'être rentable. Pourtant nous finançons des restaurants de ce type, et ils fonctionnent. Le secret de la réussite, c'est de ne rien laisser au hasard, ce qui demande évidemment un très gros travail.

Int. : *Si un banquier ordinaire posait autant de questions, il serait considéré comme un inquisiteur, mais dans votre cas, c'est sans doute interprété comme la manifestation concrète de votre vertu...*

J. B. : Il arrive que certains entrepreneurs ne le supportent pas : « *Je ne répondrai pas à votre question, cela ne vous regarde pas.* » Dans ce cas, relativement rare, nous respectons son point de vue, mais nous ne nous engageons pas avec lui.

Int. : *Selon vous, les banquiers classiques se montrent trop laxistes ?*

J. B. : Je ne porte aucun jugement, mais je vais vous raconter une petite histoire. À l'époque où j'étais chargé du crédit, j'ai été appelé par un agriculteur en montagne, à mille mètres d'altitude. Il avait neigé et j'avais apporté des bottes dans le coffre de ma voiture, pour pouvoir visiter l'élevage. L'étable avait brûlé, et l'agriculteur avait entrepris de la reconstruire. Mais sa banque avait utilisé l'argent de l'assurance pour payer des dettes qu'il avait par ailleurs, et le chantier était en panne. On était au début de l'hiver et les vaches étaient dehors. Nous avons réussi, avec l'aide de la famille, à racheter toutes les dettes et à faire un montage financier global pour permettre à cet éleveur de terminer la reconstruction de son étable et de mettre ses vaches à l'abri. L'agence bancaire dont il dépendait se trouvait à trois kilomètres, et jamais le banquier n'était venu voir ce qui se passait. Moi, j'étais venu avec ma petite voiture et mes bottes, et je suis même allé rencontrer la belle-mère et son mari, qui tenaient le restaurant du village, pour les convaincre d'aider leur gendre.

Int. : *Avec cette méthode, vos coûts doivent être pharaoniques !*

J. B. : Effectivement. C'est la raison pour laquelle nous payons nos salariés moins qu'ailleurs, et nous rémunérons moins l'épargne. La solidarité a un coût : il faut que quelqu'un l'assume.

Un monopole moral ?

Int. : *Chacun se souvient de Giscard lançant à Mitterrand : « Vous n'avez pas le monopole du cœur ». Je connais de nombreuses entreprises dont les salariés ont une conscience morale très affirmée, que ce soit en matière sociale, économique ou écologique. On n'est pas obligé de travailler dans le monde associatif pour rendre de vrais services à la collectivité ni pour avoir un sens profond du bien commun.*

J. B. : Une précision : la Nef n'est pas une association, mais une institution financière ! Il est bien évident que l'éthique n'est jamais une question institutionnelle, mais individuelle. Il y a effectivement des gens généreux et justes dans toutes les structures, même les pires. L'objectif de la Nef n'est pas de se pérenniser comme institution, mais d'offrir le moyen à tout un chacun de comprendre les mécanismes financiers, de savoir ce que devient son argent et de donner une intention et un sens à son utilisation. Ce qui compte pour nous, c'est de diffuser cette façon nouvelle de considérer l'argent. Que la Nef continue d'exister ou non n'a qu'une importance secondaire. Ses fondateurs ne se posaient pas de questions sur le devenir de l'institution, mais sur l'atteinte de leur objectif.

La finance folle qui règne depuis des années ne pourra pas se perpétuer indéfiniment. Les choses vont forcément évoluer. Peut-être que nous ne serons plus là pour le voir, et que plus personne ne se souviendra de la Nef ni de la finance éthique, et cela n'a aucune importance.

Un parcours personnel

Int. : *Quel a été votre parcours personnel ?*

J. B. : J'ai fait partie des 700 premiers coopérateurs. J'étais consultant en organisation et mon métier ne me satisfaisait pas. J'ai été l'un des premiers correspondants bénévoles de la Nef. Je constatais que les 5 ou 6 personnes qui dirigeaient la Nef à l'époque avaient un peu de mal et j'ai sauté le pas : « *Ce n'est pas possible, il faut que je vous aide.* » La société s'est développée et un jour, je me suis trouvé devant deux options, soit devenir président du directoire, soit quitter le bateau.

Un danger de récupération ?

Int. : *Quand j'étais lycéen, je me souviens avoir donné dix francs pour le lancement du journal Libération. J'en étais très fier, car j'avais le sentiment de contribuer à créer un journal vraiment "libre" ; on sait ce que ce journal est devenu. Dans les mêmes années, Jacques Maillot, ancien chef scout, créait Nouvelles Frontières, société qui est aujourd'hui noyée dans un grand groupe allemand. Nous connaissons tous des initiatives qui ont été "récupérées". Êtes-vous des précurseurs de l'évolution du système bancaire, ou vos ardeurs vont-elles progressivement se ralentir devant la cruauté de la vie économique ?*

J. B. : J'ai choisi de vivre avec cette énigme, et de ne pas chercher à répondre à cette question...

Présentation de l'orateur :

Jacky Blanc : président du directoire de la Nef (Nouvelle économie fraternelle).

Diffusion novembre 2008